

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62
68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M33

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Werner, H.

Schnelle und kundenorientierte Innovation: Die Methode FCD (Fast Concept Development)

Koblenz 1997
ISBN3-89333-195-6

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dr. Harald Werner ist Geschäftsführer der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Tor O. Dahle

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Andree Moschner

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Fiege Deutschland GmbH & Co. KG,
Jens Meier

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Dr. Hagen Pfundner

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahler,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Hans-Christian Marschler

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

Dr. Karl H. Schlingensief,
Hoffmann-LaRoche AG

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industrieunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczak, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002

- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

1 Einleitung

Daß die Produktentwicklung sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren sollte, ist in den meisten Unternehmen eine allgemein akzeptierte Forderung. Doch wie wird diese Forderung in die Tat umgesetzt? In vielen Unternehmen stellt man diesbezüglich fest, daß die grundsätzliche Bereitschaft zur kundenorientierten Produktentwicklung zwar durchaus vorhanden ist, daß eine systematische Ermittlung der Kundenbedürfnisse vielerorts aber immer noch unterbleibt. Allzu häufig führt dies dazu, daß in der F&E Produkte entwickelt werden und dem Marketing lediglich die Aufgabe zukommt, Käufer für dieses Produkt zu finden. Eine fundierte Kenntnis der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden erleichtert aber zum einen die Entwicklung des Produktes und kann zum anderen auch wertvolle Hinweise für die spätere Produkteinführung und -vermarktung geben.

Analysiert man die Hintergründe dieses Problems, so werden interessanterweise in den seltensten Fällen die Kosten der Informationsbeschaffung in den Vordergrund gestellt. Diese sind in Relation zu den gesamten Kosten einer Produktentwicklung wohl eher von nachgelagerter Bedeutung. Neben der tradierten Einschätzung, das Unternehmen sei über die Kundenbedürfnisse hinreichend informiert („Wir kennen unsere Kunden“), wird insbesondere auf den Zeitaspekt verwiesen: Es wird betont, daß eine systematische Beschaffung kundenbezogener Informationen zu viel Zeit in Anspruch nimmt und den Entwicklungsprozeß über Gebühr verzögern würde. Daher behilft man sich lieber mit den im Unternehmen vorhandenen, mehr oder weniger fundierten Kundeninformationen.

In Zeiten, in denen „Time to Market“ immer mehr zum Erfolgsfaktor wird, sehen sich viele Unternehmen in einem Dilemma. Einerseits bleibt nur wenig Zeit, neue Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, andererseits ist das fundierte Wissen über die Absatzchancen von neuen Produkten bei den mit der Entwicklung verbundenen hohen Kosten lebenswichtig. Die in vielen Unternehmen verbreitete Abneigung gegen eine fundierte Marktforschung über Kundenbedürfnisse liegt nicht zuletzt an falschen Vorstellungen darüber, wie zeitintensiv fundierte Marktforschung wirklich sein muß.

Wir stellen im folgenden die Methode FCD (Fast Concept Development) vor. Es handelt sich hierbei um einen Marktforschungsansatz, der qualitative und quantitative Elemente verbindet. Die FCD-Methode verfolgt das Ziel, in kurzer Zeit (in der Regel sind zur Durchführung einer Marktanalyse mittels der FCD-Methode nur etwa acht bis zwölf Wochen vom Projektbeginn bis zum Vorliegen der Ergebnisse zu veranschlagen) fundierte Informationen über

Kundenbedürfnisse zu erlangen. Zum einen soll damit die Produktentwicklung aktiv gesteuert werden. Zum anderen sollen Informationen im Hinblick auf die Vermarktung des Produktes erlangt werden.

Im folgenden werden wir zunächst die Vorgehensweise der FCD-Methode in allgemeiner Form darstellen. Nach einer Vorstellung der Ziele und des Nutzens der Methode (Abschnitt 2) werden wir den Ablauf sowie die im Verlauf der Anwendung der Methode zum Einsatz kommenden Verfahren detailliert ausführen. Dies ist Gegenstand von Abschnitt 3. In Abschnitt 4 werden wir anhand eines praktischen Beispiels den Einsatz der FCD-Methode darstellen. Es geht dabei um die Entwicklung eines neuen Konzeptes in einem der schnelllebigsten Märkte überhaupt - dem Telekommunikationsmarkt.

2 Ziel und Nutzen der Methode

Das globale Ziel von FCD ist das Testen der generellen Akzeptanz eines Konzeptes bzw. eines in Entwicklung befindlichen Produktes am Markt. Dieses grundlegende Ziel beinhaltet jedoch eine ganze Reihe von weiterführenden Fragestellungen.

Mit FCD wird auch das Ziel verfolgt, das Kundenumfeld und die Anwendungs- bzw. Einsatzsituation des in Entwicklung befindlichen Produktes näher zu beleuchten. Dies betrifft die berufliche beziehungsweise private Situation genauso wie das Nutzungsverhalten der angesprochenen Zielgruppen. Durch geeignete offene Fragen ist das Umfeld auszuleuchten.

Eine dritte Frage beschäftigt sich mit möglichen Leistungsbestandteilen, die aus Kundensicht wichtig sind. In der Regel ist es nicht möglich, im Rahmen der Konzeptentwicklung bereits alle potentiell denkbaren Leistungsbestandteile festzulegen. Im Gegenteil, Kundenwünsche und -bedürfnisse werden häufig erst mit Hilfe von qualitativen Marktforschungsmethoden wie der hier dargestellten aufgedeckt. Leistungsbestandteile, die im Konzept noch nicht enthalten sind, müssen in der qualitativen Vorphase identifiziert und dem Konzept dementsprechend hinzugefügt werden.

Einzelne Leistungsbestandteile (sowohl bereits im Ausgangskonzept berücksichtigte als auch in der qualitativen Vorphase hinzugefügte) können dann mit Hilfe der FCD-Methode auf Ihre Relevanz überprüft und bewertet werden. Dies stellt sicher, daß im späteren Produkt keine Leistungsbestandteile enthalten sind, die von den Kunden nicht gewünscht und somit auch nicht angemessen honoriert werden.

Im Hinblick auf die spätere Vermarktung des Produktes ist es von hohem Interesse, sowohl kaufentscheidende Faktoren als auch Akzeptanzbarrieren für den Kauf des Produktes zu identifizieren. Auch dies kann mit Hilfe von geeigneten Fragen durch FCD geschehen. Die Beschäftigung mit diesen Faktoren soll Aufschluß darüber geben, welche Aspekte bei der Produkteinführung und Vermarktung in den Vordergrund gestellt werden müssen. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Gestaltung von Werbebotschaften für das Produkt, als auch für bspw. die Verpreisung, die Verpackungsgestaltung oder die Distribution.

Von ähnlicher Wichtigkeit wie die Erkennung kaufentscheidungsrelevanter Faktoren ist auch die Erkennung von Akzeptanzbarrieren, die Kunden von einem Kauf des Produktes abhalten würden. Insbesondere emotionalen Kriterien ist hier hohe Aufmerksamkeit zu widmen, da diese sehr häufig Kaufentscheidungsprozesse nachhaltig beeinflussen können. Gleichzeitig können sie aber im Rahmen der Kommunikationspolitik aktiv angegangen werden.

Natürlich ist es im Rahmen von FCD auch interessant, Aussagen über die Bedeutung einzelner Leistungsbestandteile, kaufentscheidender Faktoren sowie Akzeptanzbarrieren in einzelnen Zielgruppen beziehungsweise Kundengruppen zu treffen. Angesprochen ist hiermit die Möglichkeit, eine gewisse Marktsegmentierung für die spätere Produkteinführung bereits vorab im Rahmen von FCD zu betreiben. Eine solche Marktsegmentierung kann sich im wesentlichen auf zwei grundlegende Aspekte beziehen:

1. Sozio-demographische Kriterien, wie zum Beispiel Geschlecht, Alter, Einkommen usw.,
2. Kriterien des Nutzungsverhaltens.

Insbesondere letzteren Kriterien kommt im Rahmen der Konzeptgestaltung erhebliche Relevanz zu. Nur mit ihrer Hilfe ist es möglich, Aussagen über die spätere Produktnutzung zu treffen.

Darüber hinaus ist es bedingt möglich, im Rahmen eines solchen FCD-Fragebogens auch Kaufwahrscheinlichkeiten und mögliche Kaufvolumina zu erheben. Diesbezüglich muß man sich jedoch vor Augen halten, daß eine solche Kaufwahrscheinlichkeit beziehungsweise eine Angabe bezüglich eines potentiellen Kaufvolumens mit einer gewissen Unsicherheit behaftet ist. Dennoch kann sie unseres Erachtens wertvolle Hinweise auf die Absatzentwicklung bei der Produkteinführung geben. Dies wird besonders dann interessant, wenn es in Beziehung zu den einzelnen Zielgruppen beziehungsweise Marktsegmenten, die sich aus der Segmentierung ergeben, gesetzt wird.

Abbildung 1 faßt abschließend noch einmal die Ziele und den Nutzen der FCD-Methode zusammen.

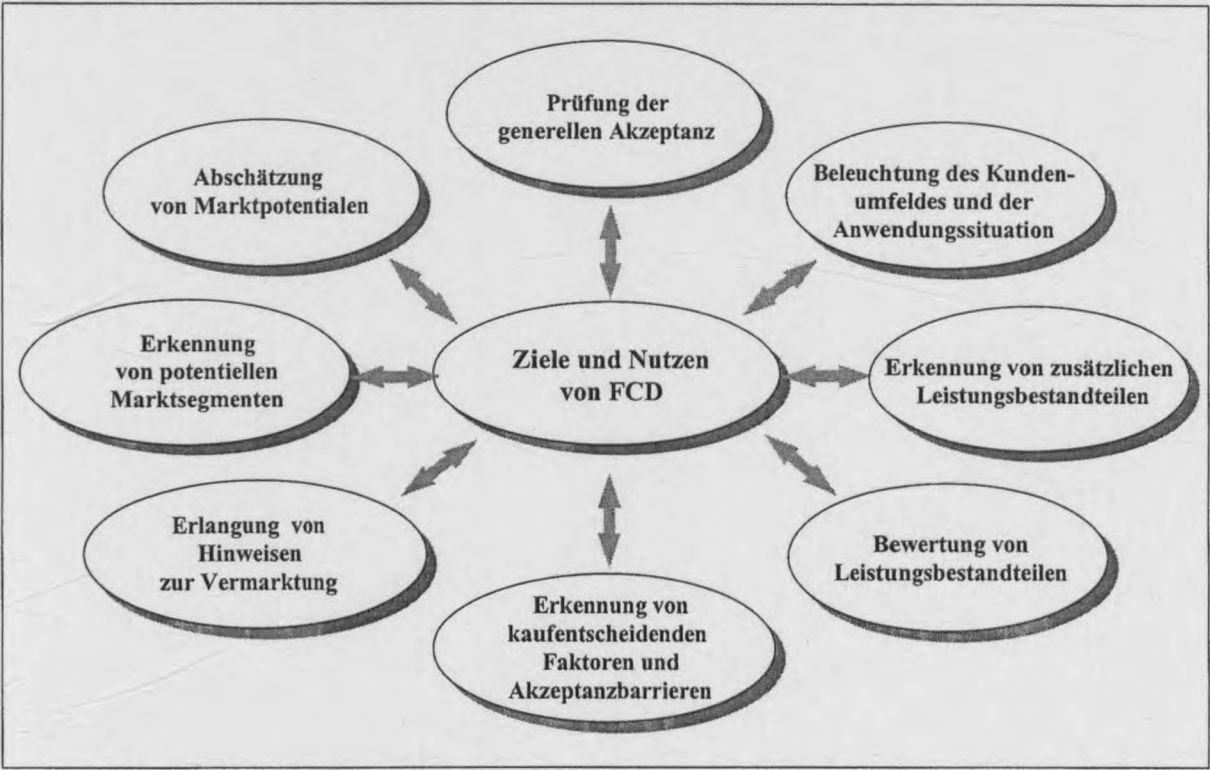


Abbildung 1: Ziele und Nutzen von FCD

3 Die FCD-Methode

3.1 Die Methode im Überblick

Die FCD-Methode ist ein vielseitiges Instrument, das auf eine Vielzahl von Fragestellungen mit ähnlichem Hintergrund anwendbar ist. Häufigster Ausgangspunkt ist ein in Entwicklung befindliches Produkt, zu dem zumindest ein Konzept bzw. ein Prototyp existiert. Aber auch die Überprüfung von Konzepten der Marktbearbeitung oder des Kundenmanagements ist mit ihrer Hilfe möglich.

Bei konkreten Produktentwicklungen spielt es für die Anwendung von FCD letztlich keine Rolle, an welcher Stelle des Innovationsprozesses sich das Konzept beziehungsweise der Prototyp befindet. Prinzipiell ist FCD zu allen Zeitpunkten einsetzbar. Wie jedoch der Name (*Fast Concept Development*) bereits andeutet, richtet es sich tendenziell auf die früheren Phasen des Innovationsprozesses. Dies entspringt auch der Einsicht, daß Fehler, die in frühen Phasen des Innovationsprozesses gemacht werden, in späteren Phasen nur unter erheblichem Zeit- und Kostenaufwand behoben werden können. Aus diesem Grund erscheint es uns

unabdingbar, zu einer frühen Phase des Produktentwicklungsprozesses Kunden und ihre Bedürfnisse und Wünsche systematisch zu erforschen. Hierzu dient die FCD-Methode.

Die FCD-Methode ist durch ein zweistufiges Vorgehen gekennzeichnet, das qualitative und quantitative Elemente der Marktforschung verbindet. In einer qualitativen Phase geht es zunächst um eine grundsätzliche Beurteilung des Konzeptes. Darüber hinaus steht die Identifikation von wichtigen Leistungsbestandteilen im Vordergrund (vergleiche Abbildung 2). Dies geschieht auch vor dem Hintergrund, den relevanten Markt näher kennenzulernen, bevor man mit einer umfassenden Kundenbefragung an den Markt geht.

Die sich anschließende quantitative Phase hat zum Ziel, konkrete Resultate bezüglich der Bedeutung einzelner Produktbestandteile, von Kaufentscheidungsbarrieren oder Kaufgründen sowie Hinweise im Hinblick auf das Marktpotential zu erlangen. Auch Informationen zur späteren Vermarktung des Produkts, etwa im Hinblick auf werbliche Aussagen, Preisbereitschaft der Kunden oder Distributionswege können mit Hilfe der quantitativen Phase erlangt werden.

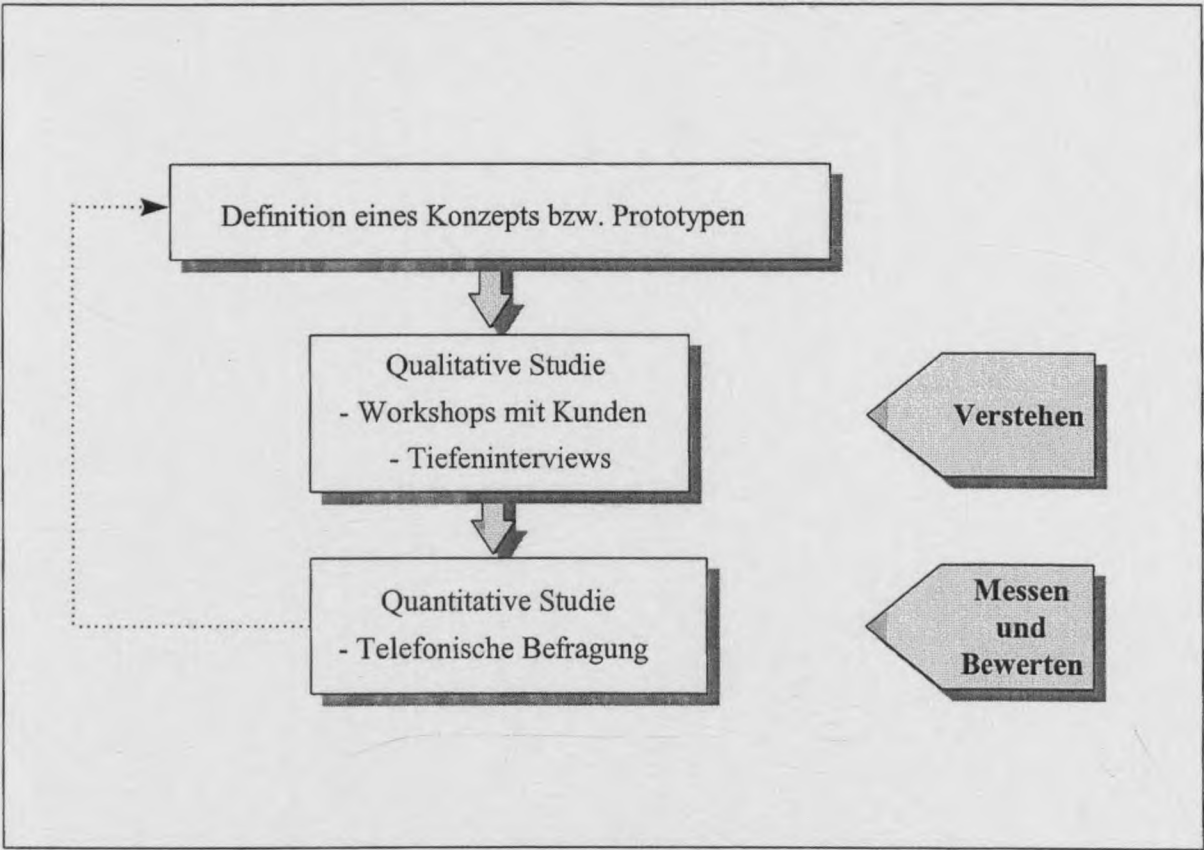


Abbildung 2: Die FCD-Methode im Überblick

3.2 Die qualitative Phase

In der ersten Untersuchungsphase wird das Konzept mit Hilfe ausgewählter Kunden zunächst qualitativ überprüft. Man verfolgt damit das Ziel, einen grundsätzlichen Eindruck von der Akzeptanz der Kunden für das Konzept zu erhalten. Dies bezieht sich im wesentlichen auf alle in Abschnitt 2 dargestellten Zielsetzungen von FCD.

Ein wichtiges Ziel ist in diesem Zusammenhang, aus der häufig recht großen Zahl von Leistungsbestandteilen eines Konzeptes eine erste Vorauswahl zu treffen. Die so erkannten wichtigen Leistungsparameter werden in der quantitativen Phase dann einer ausführlichen Überprüfung unterzogen. Dies kann auf verschiedene Arten geschehen. Prinzipiell ist es zunächst möglich, die Befragten um eine Einstufung der Wichtigkeit eines jeden Leistungsbestandteiles zu bitten. Dies ist mit zunehmender Anzahl von Leistungsbestandteilen jedoch immer schwieriger. Befragte können sich dann nur noch sehr schwer auf eine Abstufung der Wichtigkeit bestimmter Bestandteile festlegen. Aus diesem Grund ist es häufig geeigneter, diesbezüglich mit einem Punkt-Bewertungssystem zu arbeiten, bei dem eine gewisse feste Anzahl von Punkten, je nach Bedeutung des Leistungsbestandteils auf diese zu verteilen ist (Konstantsummenskala). In einer Tabelle werden die jeweiligen Kriterien aufgelistet. Der Kunde wird nun gebeten, eine feste Punktzahl (zumeist 10 oder 100) gemäß der Wichtigkeit der Kriterien auf diese zu verteilen. Natürlich ist es im Rahmen der qualitativen Phase von FCD nur möglich, einige wenige Faktoren einzubeziehen. Der sich anschließenden quantitativen Phase kommt dann die Aufgabe zu, diese Informationen zu validieren und zu detaillieren. Abbildung 3 zeigt eine solche Konstantsummenskala aus dem später beschriebenen Projekt (Einstufung möglicher kaufentscheidender Kriterien).

Kriterien	Punktzahl
Preis	
Leistungsumfang der Software	
Kompatibilität mit bestehender Software	
Verwendbarkeit bestehender Daten	
Serviceunterstützung	
Summe	100

Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung einer Konstantsummenskala

Zwei Methoden, die einzeln oder in Kombination angewandt werden können, bieten sich für die Durchführung der qualitativen Phase an:

- das Tiefeninterview und
- die Fokusgruppe.

Dabei ist es nicht nötig, eine große Zahl von Kunden einzubeziehen. Oft genügt es, im Rahmen der Tiefeninterviews etwa zehn bis 15 Kunden zu befragen und einige wenige Fokusgruppen mit jeweils acht bis zwölf Teilnehmern durchzuführen.

Beim *Tiefeninterview* wird das Konzept ausgewählten Kunden im Rahmen eines persönlichen Gesprächs vorgestellt. Ziel ist hierbei weniger, den Kunden die Funktionsweise minutiös darzustellen. Es kommt vielmehr darauf an, den generellen Nutzen und die generelle Anwendung zu vermitteln. Auf diese Weise soll erkannt werden, welche der subjektiven Kundenprobleme das Produkt in der Lage sein wird, zu lösen. Dies kann auch Aufschluß über eventuelle zusätzliche Aspekte geben, die im bisherigen Konzept/Prototyp noch nicht ausreichend berücksichtigt sind.

Die *Fokusgruppe* ist durch den Einbezug mehrerer Personen in der Regel weitaus schwieriger zu handhaben. Bei einer Fokusgruppe diskutieren eine nicht zu große Zahl von Teilnehmern unter Anleitung eines Moderators über relevante Fragestellungen des Konzeptes bzw. des in

Entwicklung befindlichen Produktes. Dem Moderator kommt dabei die - in ihrer Schwierigkeit nicht zu unterschätzende - Aufgabe zu, heterogene Meinungen zu erkennen oder zu fördern. Da diese Aufgabe den Moderator in der Regel voll auslastet, sollte in jeder Fokusgruppe zusätzlich ein Protokollant anwesend sein, der die Diskussionsbeiträge, aber auch die Reaktionen der Teilnehmer festhält. Unter Umständen kann es sich auch als sinnvoll erweisen, zusätzlich eine Tonband- oder Videoaufzeichnung anzufertigen. Hierzu muß aber in jedem Fall das Einverständnis aller Teilnehmer eingeholt werden. Eine Fokusgruppe sollte etwa acht bis zwölf Teilnehmer haben. Sind weniger Teilnehmer vorhanden, so wird unter Umständen kein ausreichend heterogenes Meinungsbild generiert, bei zu vielen Teilnehmern dagegen wird es schwierig, die unterschiedlichen Beiträge angemessen zu erfassen. Im Hinblick auf die Zusammensetzung der einzelnen Gruppen sollte man sich im wesentlichen von den Zielgruppen des neuen Produkts leiten lassen, d.h. pro Zielgruppe sollte wenn möglich eine Fokusgruppe durchgeführt werden.

Eine Fokusgruppe sollte sich bei einer maximalen Dauer von etwa drei Stunden an ein bestimmtes Ablaufschema halten, das in Abbildung 4 dargestellt ist.

1. Vorstellung (10 min)
2. Warm-up (15-30 min): Probleme, zu deren Lösung das Produkt beitragen kann, Lösungsansätze für die Probleme, Erkennung des gewünschten Leistungsumfangs
3. Demonstration des Konzeptes (evtl. mit Prototyp) mit anschließender Diskussion (45-60 min)
4. Bewertung des Konzepts durch die Teilnehmer mittels Karteikarten (30 min)
5. Spezifische Diskussion einzelner Leistungsmerkmale sowie von zusätzlichen Aspekten wie Kaufgründen und Kaufbarrieren (30 min)
6. Bewertung der einzelnen Leistungsmerkmale mittels Punktvergabe in Konstantsummenskala (15 min)
7. Abmoderation mit Ausgabe eines Incentives

Abbildung 4: Ablaufschema einer Fokusgruppe

Am Ende der qualitativen Phase liegen üblicherweise Informationen über generelle Akzeptanz des Konzeptes und seiner Leistungsbestandteile sowie Informationen zu kaufentscheidenden Faktoren beziehungsweise Akzeptanzbarrieren vor. Es ist allerdings wichtig, sich dabei vor Augen zu halten, daß diese Informationen nur auf der Befragung weniger ausgewählter Kunden beruhen. Aus diesem Grund ist ihre Repräsentativität für den Gesamtmarkt in der zweiten Untersuchungsphase (quantitative Phase) zu überprüfen.

3.3 Die quantitative Phase

Im Ergebnis der ersten Phase (qualitative Phase) erhält man eine Vielzahl von qualitativen Informationen über das Produktkonzept. Diese Informationen sind jedoch aufgrund der begrenzten Zahl der befragten Kunden nicht repräsentativ und am Markt validiert. Dies ist die Aufgabe der zweiten Phase. Hierzu führt man in aller Regel eine Kundenbefragung durch. Diese Kundenbefragung muß repräsentativ für alle Kundengruppen des Unternehmens, an die sich das im Mittelpunkt der FCD-Methode stehende Produkt richtet, sein. Darüber hinaus sollte die Studie breit genug angelegt sein, um Trends und Richtungen deutlich erkennen zu können.

Die zweite Phase der Untersuchung läuft prinzipiell in vier Stufen ab (vergleiche auch Abbildung 5):

1. Konzeptionelle Phase,
2. Testphase,
3. Durchführung und
4. Analyse und Interpretation.

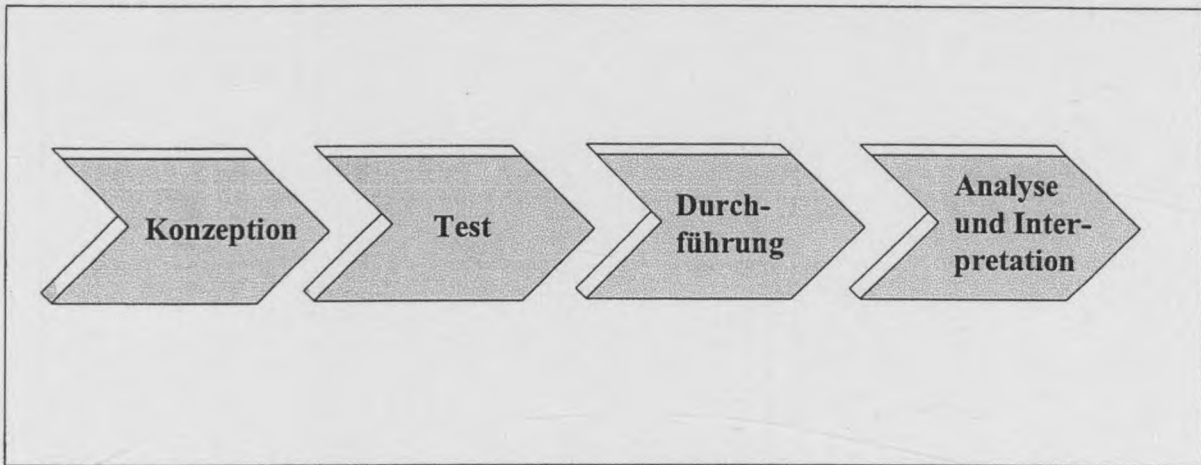


Abbildung 5: Ablauf der quantitativen Phase

3.3.1 Die Konzeptionsphase

Im Rahmen der Konzeptionsphase geht es zunächst einmal darum, die quantitative Untersuchung zu konzipieren. Hierbei ist stark auf die Ergebnisse der ersten Phase zurückzugreifen. Dennoch sind auch zu Beginn der zweiten Phase eine Reihe von Entscheidungen zu treffen, die sich ausschließlich auf die quantitative Untersuchung beziehen. Hierzu gehören vor allen Dingen die Entscheidung über die Größe der Stichprobe, in der die Untersuchung durchgeführt werden soll, sowie Form und Inhalte der Befragung. Im Hinblick auf die *Zielgruppen* ist eine größtmögliche Konsistenz mit der ersten Phase herbeizuführen. Dies bedeutet natürlich, daß in den Vorüberlegungen zur ersten Phase die Frage der Zielgruppen der Untersuchung bereits geklärt sein muß. In der Regel wird man dabei alle Zielgruppen auswählen, für die das Produkt beziehungsweise Konzept, das Gegenstand von FCD ist, in Frage kommen. Natürlich muß sich die quantitative Untersuchung dann auch auf alle diese Zielgruppen beziehen. Dabei ist es jedoch nicht ausgeschlossen, daß unter Umständen auf die Befragung bestimmter Zielgruppen in der quantitativen Phase dann verzichtet werden kann, wenn in der qualitativen Phase keinerlei Akzeptanz für das Produkt beziehungsweise Konzept in dieser Zielgruppe festgestellt werden konnte.

Ist man sich über die Zielgruppen im klaren, so muß die *Stichprobe* für die quantitative Untersuchung festgelegt werden.

Bei der Festlegung der Stichprobe sind zwei Entscheidungen zu treffen:

1. Umfang der Erhebung und

2. Form der Auswahl von Ansprechpartnern.

Zunächst ist zu entscheiden, ob eine Voll- oder eine Teilerhebung durchgeführt werden soll. Bei einer Vollerhebung werden alle Mitglieder der Zielgruppen (also beispielsweise alle Kunden der ausgewählten Kundengruppen) befragt, die Teilerhebung umfaßt nur ausgewählte Kunden. Eine Vollerhebung ist immer dann nötig, wenn nur wenige Kunden vorhanden sind.

Häufig wird auch eine Kombination beider Vorgehensweisen angewandt. So lassen sich vor allem im Firmenkundengeschäft die Kunden zumeist gemäß einer ABC-Analyse aufteilen. Natürlich stellen die A-Kunden im Hinblick auf die bei FCD betrachteten Fragestellungen eine besonders interessante Gruppe dar. In aller Regel ist deren Zahl nicht so hoch, daß es nicht möglich wäre, sie im Rahmen einer Vollerhebung zu befragen. Bei B- und C-Kunden genügt es in der Regel, eine Teilerhebung durchzuführen. Auch eine Aufteilung der Kunden, die sich an ihrem Potential orientiert, ist vorstellbar.

Entscheidet man sich für eine Teilerhebung, so muß die Zahl der zu befragenden Ansprechpartner festgelegt werden. Sie hängt (neben der gewünschten Genauigkeit der Ergebnisse) ab von der Befragungsform und der Art und Zahl der Kriterien, nach denen die Ergebnisse differenziert werden sollen. Als Faustregel mag gelten, daß für das feinste Differenzierungskriterium noch etwa 30 Fragebögen für jede Kategorie vorliegen sollten.

Die Festlegung der befragten Kunden und eventuell konkreten Ansprechpartner im Rahmen einer Teilerhebung kann entweder durch zufällige oder durch bewußte Auswahl erfolgen. Während diese bei der zufälligen Auswahl zufällig aus der Kundendatei „gezogen“ werden, wird bei der bewußten Auswahl die Stichprobe aufgrund bestimmter Vorgaben (zum Beispiel nach regionaler Verteilung oder Umsatzbedeutung) zusammengestellt. Innerhalb dieser Vorgaben ist dann durchaus auch wieder eine zufällige Auswahl möglich.

Abschließend sei noch ein Wort zur Verfügbarkeit von Kundenadressen angemerkt. Für das Gelingen von FCD ist es von essentieller Bedeutung, daß Kundenadressen auf der Ebene einzelner Ansprechpartner in aktueller und vollständiger Form vorliegen. Ist dies nicht der Fall, kann weder bei einer Voll- noch bei einer Teilerhebung Vollständigkeit beziehungsweise Repräsentativität hergestellt werden. Auch die Gefahr, Kunden wegen der Inkorrektheit der Adresse oder der Anrede zu verärgern, ist gegeben. Deswegen sollte in jedem Fall eine Verifikation der Kundendateien erfolgen.

Nach der Festlegung der Zielgruppen sowie der Form der Stichprobenauswahl sind die *Inhalte der Befragung* festzulegen. Hierbei muß ein starker Rückgriff auf die Ergebnisse der qualitativen Phase erfolgen. Die dort identifizierten Leistungsbestandteile, kaufentscheidenden Faktoren sowie Akzeptanzbarrieren müssen ihren Niederschlag im Fragebogen der quantitativen Phase finden. Darüber hinaus kann der Fragebogen noch durch weitere Aspekte, die von Interesse sind, ergänzt werden. Insbesondere folgende Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Beurteilung des Konzepts und seiner (um die Ergebnisse aus der qualitativen Phase ergänzten) Leistungsbestandteile,
- Identifikation der Wichtigkeit einzelner Leistungsbestandteile generell und für bestimmte Zielgruppen/Segmente,
- Identifikation kaufentscheidungsrelevanter Faktoren,
- Erkennung von Akzeptanzbarrieren und
- Aussagen zur Markteinführung (vor allem zu Preis, Design, Vertrieb) sowie zum Marktpotential.

Im wesentlichen handelt es sich dabei natürlich um die Fragen, die bereits Gegenstand der ersten Phase waren. Sie werden in der zweiten Phase vertieft und auf den Gesamtmarkt projiziert. Diese Projektion erlaubt letztlich den Rückschluß auf die Entwicklung des Konzeptes beziehungsweise Produktes bei einer Einführung am breiten Markt.

Der Fragebogen für die quantitative Phase sollte neben den konkret produkt- beziehungsweise konzeptbezogenen Aspekten auch einen Bereich aufweisen, der Segmentierungskriterien erfaßt. Der Einbezug solcher Fragen ermöglicht es - wie in Abschnitt 2 geschildert - detaillierte Aussagen über relevante Kundensegmente sowie deren Nutzungsverhalten und Potential zu treffen.

Letzte Aufgabe im Rahmen der Konzeptentwicklung ist die Festlegung der *Form und des Ablaufs der Befragung*.

Bezüglich der Befragung können drei grundsätzliche Formen unterschieden werden:

1. die schriftliche Befragung,
2. die telefonische Befragung und

3. das persönliche Interview.

Während die *schriftliche Befragung* bei anderen Fragestellungen (etwa bei der Messung der Kundenzufriedenheit) hohen Stellenwert genießt, ist sie im Rahmen von FCD nur bedingt zur Anwendung geeignet. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß es sich bei den Konzepten, die Gegenstand von FCD sind, normalerweise um einen recht komplexen Befragungsgegenstand handelt. Die dort untersuchten Konzepte sind zudem für den Befragten meist von hohem Neuigkeitsgrad. Beides führt dazu, daß der Befragungsgegenstand hochgradig erklärungsbedürftig ist. Aus diesem Grund scheidet im Regelfall die schriftliche Befragung als Befragungsform aus.

Auch die *persönliche Befragung* ist im Rahmen von FCD auf breiter Basis (das heißt, in der quantitativen Phase) nur bedingt anwendbar. Sie ist zwar hervorragend dafür geeignet, dem zuvor geäußerten Einwand der hohen Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit des Untersuchungsgegenstandes gerecht zu werden. Ihr grundlegender Nachteil ist jedoch der hohe zeitliche und finanzielle Aufwand, der mit dieser Befragungsform verbunden ist. In aller Regel ist es nicht möglich, in kurzer Zeit bei begrenztem Mittelaufwand eine adäquate Zahl von Interviews durchzuführen.

Aus diesen Gründen erfolgt die Datenerhebung üblicherweise durch eine standardisierte telefonische Befragung. Diese Befragungsform ist unseres Erachtens die einzige, die es erlaubt, in sehr kurzer Zeit eine Vielzahl von Kunden mit einem vertretbaren Aufwand zu befragen und dabei gleichzeitig der hohen Komplexität des Untersuchungsgegenstands gerecht zu werden.

Wie das persönliche Interview erlaubt auch die *telefonische Befragung* den Einbezug von Hintergrundinformationen, das Nachfragen oder Geben von zusätzlichen Erläuterungen ist möglich. Sie ist jedoch in der Regel nicht für eine Durchführung in Eigenregie geeignet, da es aufgrund des direkten Kontaktes des Befragten mit einem Mitarbeiter des Unternehmens zu Verzerrungen kommen kann. Unabdingbar ist eine vorherige Ankündigung. Neben dem Sensibilisierungseffekt ist damit die Legitimation des späteren Anrufers beabsichtigt.

Viele Ansprechpartner werden jedoch nicht bereit sein, das Interview beim Erstkontakt zu führen. Auch ein zweiter Kontakt wird nicht immer zum Erfolg führen. Dies geschieht durchaus mit System: Häufig wollen Befragte ihre Unwilligkeit nicht direkt zugeben und vereiteln das Interview durch die wiederholte Verschiebung. Sind genügend Adressen

vorhanden, sollten maximal drei Kontakte aufgenommen werden. Andernfalls stehen Aufwand und Nutzen in keinem akzeptablen Verhältnis.

Unabhängig von der Form der Befragung ist festzulegen, mit welcher *Skala* die Datenerhebung erfolgt. Grundsätzlich ist es hier vorteilhaft, dem Befragten Differenzierungsmöglichkeiten einzuräumen. Die einfache Frage „Wäre der Leistungsbestandteil XY für Sie von Nutzen?“, auf die der Ansprechpartner mit „ja“ oder „nein“ antwortet, ist sicherlich nicht genug. Fragen der Art „Wie nützlich wäre für Sie ...?“ erlauben es dem Befragten, den Grad des Nutzens auf einer Skala mit den Endpunkten „sehr nützlich“ und „überhaupt nicht nützlich“ auszudrücken. Zwei Entscheidungen sind bezüglich einer solchen Skala zu treffen:

1. Soll die Skala gerade oder ungerade sein? Ungerade Skalen lassen eine Mitte (Indifferenz) zu. Eine gerade Skala („Forced-Choice-Skala“) zwingt den Befragten dagegen, sich in eine Richtung zu entscheiden.
2. Wieviele Skalenpunkte soll die Skala umfassen? Ausreichende Differenzierung ist mit 3-Punkt- oder 4-Punkt-Skalen sicherlich nicht möglich. 10-Punkt-Skalen überfordern dagegen den Befragten häufig. Unseres Erachtens ist eine 6-Punkt-Skala zur Erfassung von Nutzenurteilen am besten geeignet. In jedem Fall sollte die Skala zusätzlich eine Ausweichkategorie „Keine Aussage möglich“ enthalten. Dies dient der Verbesserung der Antwortquote und hilft unzuverlässige „erzwungene Antworten“ zu vermeiden.

Zusätzliche offene Fragen fordern den Befragten auf, aktiv Vorschläge zu machen, wie die Leistung verbessert werden kann. Offene Fragen sollten (je nach Länge des Gesamtfragebogens) am Ende jedes Frageblocks zu einem bestimmten Aspekt oder einmal ganz am Ende des Fragebogens gestellt werden: „Welche Anregungen oder Verbesserungsvorschläge haben Sie zu dem dargestellten Konzept?“

3.3.2 Die Testphase

Im Rahmen der Konzeptionsentwicklung für die quantitative Phase werden Kunden nicht in die Entwicklung des Fragebogens einbezogen. Dies geschieht im qualitativen Pretest.

Bei einem qualitativen Pretest, der telefonisch oder persönlich durchgeführt wird, wird einigen zufällig ausgewählten Kunden ein Exemplar des vorläufigen Fragebogens zur kritischen Durchsicht überlassen. Im Vordergrund stehen die Vollständigkeit des

Fragebogens, die Begrifflichkeit, Verständlichkeit, Neutralität von Formulierungen sowie die Logik der Fragereihenfolge. Auch Aussagen über die generelle Akzeptanz der Untersuchung können getroffen werden.

3.3.3 Die Durchführung

Im wesentlichen wird in der Phase der Durchführung das in der Konzeption beschlossene Vorgehen umgesetzt. Gleichwohl sind hierbei einige Aspekte zu beachten.

Eine telefonische Befragung sollte aus mehreren Gründen nur in Ausnahmefällen vom Unternehmen selbst durchgeführt werden:

- bei einer Durchführung in Eigenregie kann in vielfältiger Weise das Antwortverhalten des Befragten beeinflusst werden,
- das Know-how zur Durchführung einer telefonischen Befragung ist in der Regel im Unternehmen nur begrenzt vorhanden,
- zumeist können spezialisierte Anbieter diese auch kostengünstiger durchführen.

Wichtig ist vor allem eine effiziente Interviewsteuerung. Dies betrifft zunächst einen Einsatzplan, wann welcher Interviewer verfügbar ist. Es empfiehlt sich weiterhin, genaue Zeiträume für das Führen von Interviews festzulegen. Im Business-to-Business-Bereich sind dies sicherlich die Kernarbeitszeiten von 09.00 bis 12.00 Uhr und von 13.00 bis 17.00 Uhr. Im privaten Bereich ist dagegen eher der späte Nachmittag, frühe Abend und das Wochenende geeignet. Ein Telefoninterview sollte nur in Ausnahmefällen länger als 15 bis 20 Minuten dauern. Zu Beginn der Durchführung sollte ein sogenanntes Interviewerbriefing durchgeführt werden, bei dem die Interviewer geschult werden. Auch ein Leitfaden für die Interviewer, wie das Interview geführt werden sollte, ist oft hilfreich. Dieser sollte neben obigen Punkten Ausführungen zum allgemeinen Auftreten sowie spezielle Informationen zu einzelnen Fragen enthalten. Dies kann sich auf zusätzliche Details genauso beziehen wie auf Anweisungen, wie auf bestimmte Rückfragen zu reagieren ist.

Kontakte müssen in jedem Fall registriert werden, auch wenn sie erfolglos verlaufen. Nur so ist es möglich, jederzeit den Stand der Erhebung nachzuvollziehen.

3.3.4 Die Analyse und Interpretation

Die sich an die Datenerhebung anschließende Phase der Analyse und Interpretation der in der quantitativen Stufe von FCD erhobenen Daten ist prinzipiell eine sehr unternehmens- und fallspezifische Aufgabe. Deswegen ist es an dieser Stelle kaum möglich, pauschale Aussagen zu Inhalten und Vorgehensweisen bei der Datenanalyse zu treffen. Im folgenden Fallbeispiel (vgl. Abschnitt 4) werden jedoch Ansatzpunkte einer solchen Analyse deutlich. Die Analyse muß sich natürlich im wesentlichen an den zuvor aufgeworfenen Fragen der quantitativen Phase orientieren. Dies bedeutet, daß zunächst einmal Leistungsbestandteile des Konzeptes auf ihren Nutzen zu analysieren sind. Dabei sind sowohl die gesamte Kundenschaft des Unternehmens als auch einzelne Zielgruppen detailliert zu untersuchen. Darüber hinaus sind - soweit im Fragebogen einbezogen - auch Aspekte der Vertriebsgestaltung zu berücksichtigen. Weitere Ziele in der Analysephase sind die (sowohl globale als auch zielgruppenspezifische) Beleuchtung von kaufentscheidenden Faktoren sowie Akzeptanzbarrieren. Wurden im Fragebogen Kaufwahrscheinlichkeiten und potentielle Kaufvolumina erhoben, so können diese sowohl insgesamt als auch auf einzelne Zielgruppen ausgewiesen werden. Soweit dies möglich ist, können auf diese Weise Aussagen zu Penetrationsraten des Produktes im Markt getroffen werden. Ein gewichtiger Teil der Analyse muß sich auf die Segmentierung der Kundenschaft beziehen. Diesbezüglich ist zu analysieren, welche Leistungsbestandteile in welchen Zielgruppen beziehungsweise Segmenten besonders nützlich angesehen werden. Dabei ist sowohl auf soziodemographische als auch auf nutzen-/verhaltensbezogene Kriterien zurückzugreifen.

4 Fallbeispiel Software Telekommunikation

Um dem Leser die Möglichkeiten und die Vorgehensweise von FCD zu verdeutlichen, wollen wir diese Aspekte im folgenden an einem Fallbeispiel aus der Praxis darstellen¹. Es geht dabei um die Entwicklung eines neuen Produktkonzeptes in einem der dynamischsten und schnelllebigsten Märkte überhaupt - dem Telekommunikationsmarkt. Gegenstand des Projektes war die Entwicklung einer Softwareapplikation zur Computer Telephone Integration (CTI). Ziel dieser Softwareentwicklung war es, eine Applikation zu entwickeln, die es ermöglicht, den Personalcomputer sowohl am Arbeitsplatz als auch zu Hause zur

¹ Das Beispiel ist entnommen aus Schraudy/Werner/Homburg (1997), Schnelle und kundenorientierte Produktentwicklung, Absatzwirtschaft, Nr. 4, S. 52-59.

Unterstützung des Telefonierens zu verwenden. Natürlich waren im Rahmen dieser Produktentwicklung zunächst Zielgruppen angesprochen, die sich durch ein intensives Telefonverhalten auszeichnen. Aus diesem Grund wurde zunächst einmal vom Einbezug von Privatkunden abgesehen. Bei geschäftlichen Nutzern wurden insgesamt sechs Zielgruppen identifiziert, die sich durch ein intensives Telefonieren auszeichnen. Neben der generellen Berufsgruppe von Personen, die mit Sekretariatsaufgaben betraut sind, waren dies Berufsgruppen wie beispielsweise Makler, Unternehmensberater oder auch Rechtsanwälte.

In einem ersten Schritt wurden im Rahmen der qualitativen Vorphase insgesamt 12 Interviews mit potentiellen Kunden aus den ausgewählten Zielgruppen geführt. Diese Tiefeninterviews umfassen folgende Aspekte:

- Wozu setzt der Ansprechpartner hauptsächlich das Telefon ein? Wo liegen die Hauptprobleme im täglichen Umgang mit dem Telefon und mit Kommunikationsvorgängen im allgemeinen (Fax, e-mail, etc.)?
- Wie beurteilt der Ansprechpartner das existierende CTI-Konzept sowie dessen Komponenten? Kann es seine Hauptprobleme lösen?
- Wie wichtig sind einzelne Leistungsbestandteile des CTI-Konzepts für den Ansprechpartner? (Anwendung einer Konstantsummenskala)
- Warum würde der Ansprechpartner ein CTI-Produkt kaufen bzw. nicht kaufen?
- Welches sind zentrale Anforderungen für die spätere Vermarktung des Produktes?

Über die insgesamt zwölf Tiefeninterviews hinaus wurde in den sechs Zielgruppen je eine Fokusgruppe mit etwa zehn Kunden durchgeführt. Diese Fokusgruppen umfaßten im wesentlichen die selben Fragestellungen wie die Tiefeninterviews. Die Vorgehensweise in den Fokusgruppen orientierte sich dabei stark an der in Abschnitt 3.2 dargestellten Vorgehensweise sowie an den zuvor aufgezeigten Fragestellungen.

Grundsätzlich ist bezüglich des Ergebnisses der qualitativen Phase festzustellen, daß das Konzept bei den Zielgruppen großen Widerhall fand. Die angebotenen Leistungsbestandteile des Konzeptes wurden mit unterschiedlicher Zustimmung aufgefaßt (vergleiche Abbildung 6).

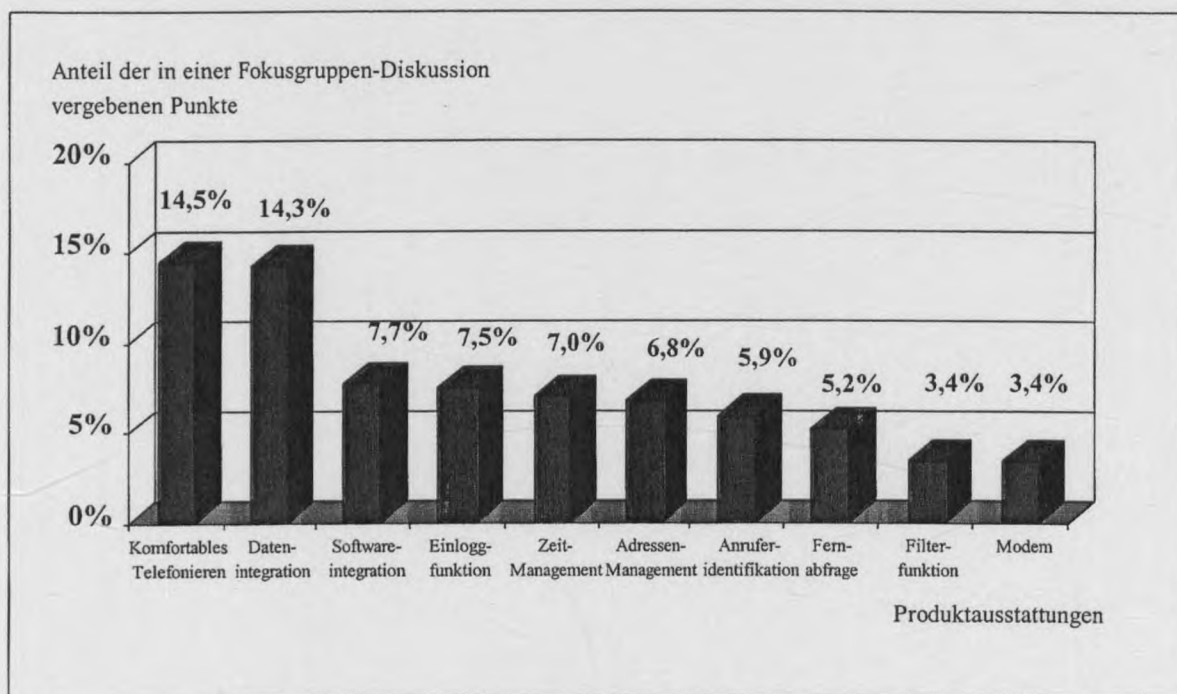


Abbildung 6:

Bewertung von Leistungsbestandteilen des CTI-Konzeptes in der qualitativen Phase

Die Bedeutung der einzelnen Leistungsbestandteile variierte jedoch von Zielgruppe zu Zielgruppe stark. Gleiches galt auch für die übrigen Aspekte, die Gegenstand der Untersuchung waren. So wurde in jeder der Zielgruppen eine unterschiedliche Struktur von kaufentscheidenden Faktoren beziehungsweise Akzeptanzbarrieren identifiziert.

Auf Basis der Ergebnisse der qualitativen Phase wurde dann im konzeptionellen Teil der quantitativen Untersuchungsphase ein mehrseitiger Fragebogen gestaltet, der sich mit den zuvor aufgeworfenen Fragestellungen näher beschäftigte. Neben einem Teil, der sich mit einzelnen Leistungsbestandteilen der CTI-Lösung sowie dem Nutzen dieser Leistungsbestandteile für den Befragten befaßte, wurden kaufentscheidende Faktoren und Akzeptanzbarrieren in hohem Maße abgefragt. In der qualitativen Vorphase erwiesen sich vor allen Dingen Integrationsaspekte der neuen Software mit bestehender Software in den Unternehmen als entscheidend für die Akzeptanz eines solchen Produktes. Aus diesem Grund wurde in der quantitativen Phase dieser Frage verstärkt nachgegangen. Darüber hinaus wurden auch Kaufwahrscheinlichkeit und -volumen eines solchen Produktes in Abhängigkeit von verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten erhoben. Dies geschah mit dem Ziel, eine Marktpotentialabschätzung vornehmen zu können.

Um dem zuvor aufgezeigten Gedanken einer Marktsegmentierung bezüglich des neuen Produktes gerecht werden zu können, wurde eine Vielzahl von Angaben zum Nutzungsverhalten bezüglich des Telefons sowie zur Person und zum Unternehmen des Befragten in den Fragebogen aufgenommen. Auf diese Weise war es möglich, die später identifizierten Zielgruppen und Segmente deutlich besser zu beschreiben und Aussagen bezüglich der späteren Bewerbung und Positionierung der Softwarelösung zu kommen. Abbildung 7 zeigt die Struktur des Fragebogens in der beschriebenen Konzeptentwicklung.

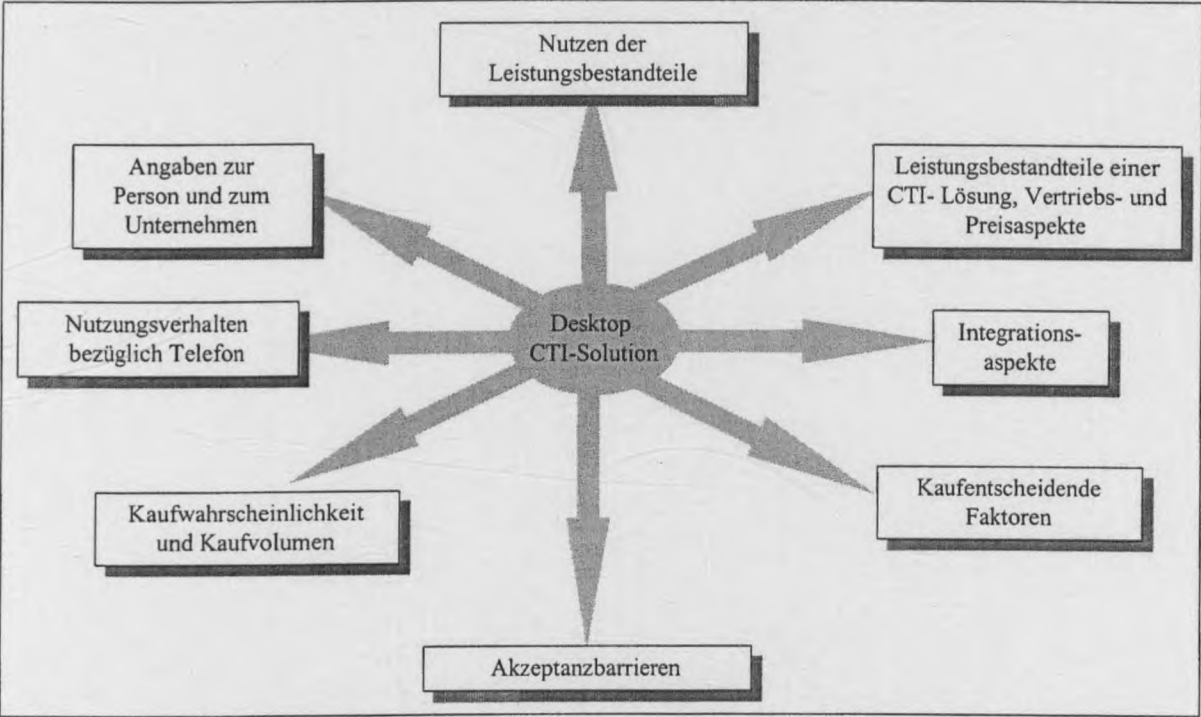


Abbildung 7: Struktur des Fragebogens zur Entwicklung eines CTI-Konzeptes

Nach einer kurzen Testphase, bei der der Fragebogen im wesentlichen bestätigt wurde, wurde bei insgesamt 400 potentiellen Ansprechpartnern, die zufällig aus Branchen- beziehungsweise Adressverzeichnissen ausgewählt wurden, eine telefonische Befragung durchgeführt.

Die quantitative Phase des FCD erbrachte zunächst als zentrales Ergebnis eine weitgehende Akzeptanz des CTI-Konzeptes in den jeweiligen Zielgruppen. Die für die Ansprechpartner wichtigen Funktionen konnten dabei auf zwei zentrale Aspekte zurückgeführt werden:

- Komfortables Telefonieren ergänzt um Funktionen wie Konferenzruf, Zeitmanagement, Adreßverwaltung etc. und die Nutzung weiterer Dienste wie z.B. Fax und Internet,

- Integrationsaspekte, wie z.B. Anruferidentifikation als Voraussetzung für die Integration in bestehende Branchenapplikationen und Nutzung der verfügbaren Kundendaten.

Dabei variiert deren Wichtigkeit jedoch von Zielgruppe zu Zielgruppe stark.

Eine ganze Reihe von Fragen beschäftigte sich mit der Art und Weise der Vermarktung einer solchen CTI-Software. Zunächst einmal wurde im Rahmen der quantitativen Phase deutlich, daß ein großer Teil der potentiellen Kunden den Begriff CTI sowie die damit verbundene Lösungsansätze nicht oder nur kaum kannten. Werbebotschaften müssen somit stark auf die grundsätzlichen Möglichkeiten einer solchen Software und weniger auf ganz bestimmte Leistungsparameter eingehen. Generell konnte dabei festgestellt werden, daß es keinen grundsätzlich von allen Zielgruppen bevorzugten Vertrieb gibt. Tendenziell würde von den Befragten eher ein modulares Konzept bevorzugt, das es dem Kunden erlaubt, seine individuelle CTI-Software zusammenzustellen. Diese würde dann vorzugsweise bei dem Hersteller oder bei einem autorisierten Computerhändler gekauft. Anderen Vertriebsarten, wie z.B. großen Kaufhäusern wurde eine klare Absage erteilt. Dies liegt vor allem an der geringen Beratung. Das Internet wird zwar als Medium für Kommunikation (z.B. Produktinformation) akzeptiert. Bei der Bezahlung über das Internet bestehen allerdings bezüglich der Sicherheit noch große Bedenken. Weitere Fragen, z.B. zur Preisakzeptanz, waren zusätzlich Gegenstand des Fragebogens.

Bezüglich kaufentscheidender Faktoren und Akzeptanzbarrieren stellte sich heraus, daß es in jeder Zielgruppe spezifische Kaufgründe und Barrieren gab. Dies kann bei der Produkteinführung direkt berücksichtigt werden. Einen hauptsächlichen Hindernisgrund sehen die Ansprechpartner vor allem im Preis eines solchen Produkts. Der akzeptierte Preis orientiert sich stark am zusätzlichen Service- und Leistungsangebot.

5 Zusammenfassung

Die Ausrichtung der Konzept- bzw. Produktentwicklung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden ist heutzutage eine nicht mehr diskutierte Frage. Mit der FCD-Methode haben wir einen diesbezüglich leistungsstarken Ansatz der Marktforschung vorgestellt. Mit Hilfe von FCD ist es möglich, sowohl Schnelligkeit, eine immer wieder geforderte Eigenschaft der Marktforschung bei der Produktentwicklung, als auch Kundenorientierung zielgerichtet zu verbinden.

Durch die Kombination sowohl qualitativer als auch quantitativer Elemente der Marktforschung ist es möglich, zu einem frühen Zeitpunkt Informationen unterschiedlichster Facetten zu einem Konzept bzw. in der Entwicklung befindlichen Produkt zu bekommen. Die qualitative Betrachtung des Konzeptes kann zu einem sehr frühen Zeitpunkt erste Hinweise auf die Akzeptanz geben. Darüber hinaus können an dieser Stelle Leistungsbestandteile erkannt, bewertet und zielgerichtet weiterverfolgt werden. Mit Hilfe der nachgelagerten quantitativen Phase ist dann eine detaillierte Analyse des Marktes möglich. Dies kann bis hin zur Prognose von Kaufwahrscheinlichkeiten und Marktanteilen gehen.

Die FCD-Methode verbindet somit in idealer Weise den Einbezug von Kunden in die Produktentwicklung und die Beschleunigung des Entwicklungsprozesses. An die Stelle des Gegensatzes „schnell oder kundenorientiert“ tritt die leistungsstarke Kombination, schnell *und* kundenorientiert neue Produkte zu entwickeln.

Durch die Kombination sowohl qualitativer als auch quantitativer Elemente der Marktforschung ist es möglich, zu einem frühen Zeitpunkt Informationen unterschiedlichster Facetten zu einem Konzept bzw. in der Entwicklung befindlichen Produkt zu bekommen. Die qualitative Betrachtung des Konzeptes kann zu einem sehr frühen Zeitpunkt erste Hinweise auf die Akzeptanz geben. Darüber hinaus können an dieser Stelle Leistungsbestandteile erkannt, bewertet und zielgerichtet weiterverfolgt werden. Mit Hilfe der nachgelagerten quantitativen Phase ist dann eine detaillierte Analyse des Marktes möglich. Dies kann bis hin zur Prognose von Kaufwahrscheinlichkeiten und Marktanteilen gehen.

Die FCD-Methode verbindet somit in idealer Weise den Einbezug von Kunden in die Produktentwicklung und die Beschleunigung des Entwicklungsprozesses. An die Stelle des Gegensatzes „schnell oder kundenorientiert“ tritt die leistungsstarke Kombination, schnell *und* kundenorientiert neue Produkte zu entwickeln.